

Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft

Marr, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Marr, R. (1994). Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 49-65). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409862>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Prof. Dr. Rainer Marr

Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft

Zusammenfassung

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Rollen Führungskräfte im Rahmen des Transformationsprozesses eines Wirtschaftssystems zu übernehmen haben, um diesen zum Erfolg zu führen.

Hierzu werden zunächst die für einen Transformationsprozeß wichtigen Rollen einerseits denen in einem planwirtschaftlichen Wirtschaftssystem und andererseits denen in einem marktwirtschaftlichen System gegenübergestellt. Der Prozeß des Wandels in der Transformation ist durch ein besonderes Maß an Unsicherheit, Komplexität und Dynamik gekennzeichnet und erfordert daher in besonderer Weise innovative Entscheidungen und ein Denken, das mit der Ambivalenz in Form von Chancen und Risiken umzugehen weiß. Anhand der spezifischen Aufgaben von Führungskräften im Rahmen des Transformationsprozesses werden einige Hypothesen über Planungs- und Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten formuliert.

Abstract

This paper has sought to develop the manager's working roles which are most important for the success of the transformation of an economic system.

In a first step, the manager's roles decisive for the process of transformation are compared to those in a centrally planned economy as well as to those in a market economy. The process of change in a transformation period is characterized by a high level of uncertainty, complexity and dynamics. For this reason a special mental orientation is demanded, in order to cope with the ambivalence of chances and risks. Based on the special management tasks in the process of transformation, some hypotheses about the necessity of planning and controlling are developed.

Inhalt

- 1 Ausgangshypothese
- 2 Die Rolle der Führungskräfte unter planwirtschaftlichen und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen
- 3 Die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß
- 4 Orientierungs-, Planungs- und Steuerungsgrundlagen für die Bewältigung des Transformationsprozesses
- 5 Literatur

1 Ausgangshypothese

Der Transformationsprozeß eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft hat nicht evolutionären, sondern revolutionären Charakter, denn er erfordert nicht allein eine Veränderung von Wirtschaftsstrukturen, um einem vorbereiteten marktwirtschaftlich orientierten Bewußtsein Raum zu geben, sondern sein Gegenstand ist dieses Bewußtsein selbst. Daher können nur Strukturen gewählt werden, die mit dem Entwicklungsprozeß des Bewußtseins in Einklang stehen. Dies wiederum bedeutet, daß Strukturen aus historisch gewachsenen marktwirtschaftlichen Systemen nicht ohne weiteres übertragen werden können, sondern diese Strukturen selbst entwickelt werden müssen.

Hierin liegt eine Herausforderung für die verantwortlichen Entscheidungsträger, die weit größer ist als jene, die Führungskräfte in entwickelten marktwirtschaftlichen Systemen zu bewältigen haben. Denn die Führungskräfte in einem Transformationsprozeß haben nicht nur die Chancen und Risiken des Marktes zu erkennen und auf der Basis der verfügbaren Ressourcen geeignete Strategien zu entwickeln, sondern sie haben darüber hinaus einen sehr krisenanfälligen Bewußtseins- und einen darauf aufbauenden Organisationsentwicklungsprozeß zu „managen“. Der Erfolg des Transformationsprozesses und damit auch die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft hängen davon ab, ob die Führungskräfte dieser Herausforderung gewachsen sind.

2 Die Rolle der Führungskräfte unter planwirtschaftlichen und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen

Wenn im folgenden von „Führungskräften“ gesprochen wird, dann stehen dabei jene Personen im Vordergrund, durch deren Entscheidungen die Richtung festgelegt wird, in die sich das Unternehmen, das sie führen, bewegt, und die Strategien, die es dabei verfolgt. Es sind die Personen gemeint, von deren persönlichem Engagement die Dynamik abhängt, mit der Chancen ergriffen und Probleme angegangen werden. Dabei sind vor allem jene Organisationen von Interesse, deren Schicksal durch sie selbst, d.h. nicht durch den Staat, bestimmt wird und die in Konkurrenz mit anderen Anbietern von Gütern und Dienstleistungen stehen.

Diese Konzentration auf das Top-Management erwerbswirtschaftlich geführter Unternehmen darf nicht so verstanden werden, daß die anderen Managementebenen und andere Organisationsformen für den Erfolg des Transformationsprozesses von geringerer Bedeutung sind. Ihre Unterstützung schafft erst den Spielraum für unternehmerisches Handeln, ihr Versagen läßt den Transformationsprozeß scheitern. Auch in den mittleren und unteren hierarchischen Ebenen der Unternehmen muß ein Bewußtsein entstehen, das Führungskräfte schafft.

Ebenso, wenn nicht verstärkt, benötigen die staatlichen Institutionen Führungskräfte in diesem Sinne des Wortes.

Die folgenden Überlegungen gelten daher in jeweils funktionsbezogen modifizierter Form für alle, die in Organisationen für das Erreichen von Zielen und/oder für den Einsatz von Ressourcen verantwortlich sind; an der Funktion des Top-Managements werden die Rollen von Führungskräften im Transformationsprozeß besonders deutlich.

Um die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß zu verstehen, erscheint es hilfreich, sie zum einen mit der Rolle vergleichbarer Positionen in planwirtschaftlichen Systemen zu kontrastieren, zum anderen der Rolle von Führungskräften in entwickelten marktwirtschaftlichen Systemen gegenüberzustellen. Konkreter Erfahrungshintergrund ist dabei der Transformationsprozeß im Osten Deutschlands, der allerdings aufgrund seiner Spezifika - z.B. Beitritt zu einem Gebiet mit entwickelter Marktwirtschaft - nicht Vorbild sein kann, aber Orientierungspunkte liefert.

Die Betriebe in der ehemaligen DDR wie in den anderen Ländern des ehemaligen Ostblocks erfüllten Staatsaufgaben. Ausdruck dafür waren die jeweiligen Produktionspläne, die aus dem von der Regierung entworfenen Volkswirtschaftsplan abgeleitet wurden. So bestand das Management der DDR-Betriebe de facto aus Staatsbeamten (Förster, Erdmann, 1975).

Die staatlich eingesetzten und in der Regel nach parteipolitischen Kriterien ausgewählten Leiter handelten nach dem Prinzip der Einzeleleitung. Das heißt, sie waren für ihren Kompetenzbereich persönlich verantwortlich und weisungsberechtigt. Die der Leitung zugrundeliegenden staatlichen Pläne legten dabei nicht nur die Produktionsziele, sondern auch die Art und Weise sie zu erreichen fest. Leitungstätigkeit und der formale Umgang mit den untergeordneten Mitarbeitern bestand in der Praxis im Erhalt und der Weitergabe von Weisungen. Der Kommunikationsprozeß war stark reglementiert.

Die Funktion der Leitung im planwirtschaftlichen System beinhaltete daher nur einen sehr stark eingeeengten Handlungsspielraum, der im Falle der DDR durch folgende Merkmale geprägt war (Ladensack 1990):

- permanente Disproportionen und Außeneingriffe,
- eingeengte Mitspracherechte (nach oben) und Entscheidungsrechte (nach unten) mit hohem Formalismus bei Entscheidungen,
- hoher Anteil zu bewältigender operativer Tätigkeiten zu Lasten konzeptioneller Arbeit.

Die aus den eingeeengten Handlungsmöglichkeiten resultierenden Probleme wurden flankiert durch mangelnde Motivation der Leiter aufgrund unzureichen-

der Befriedigung materieller, sozialer und Wertschätzungsbedürfnisse. So unterschied sich die Bezahlung von Mitarbeitern mit Leitungsaufgaben nur unwesentlich von der von Mitarbeitern ohne solche Verantwortlichkeiten, in Einzelfällen war sie sogar geringer (Münch, 1990). Darüber hinaus verschafften Leitungsfunktionen keinen besseren sozialen Status oder ein höheres Ansehen.

Im Gegenteil, die Leiter waren häufig die Sündenböcke des politischen Systems: „Von oben“ wurden sie zu Verantwortlichen für das Versagen des Wirtschaftsmodells gemacht, „von unten“ galten sie als Vollzugsorgane der Staatsmacht (Ladensack, 1990).

Fähigkeiten und Motivation, wie sie später zur Bewältigung des Transformationsprozesses erforderlich wurden, konnten so weder entwickelt werden noch waren sie erwünscht. Nur bei intensiver Einbindung in das Parteiensystem konnten sie nicht gefährlich werden.

Gegenüber dieser auf Planerfüllung beschränkten Funktion der Leiter in den Staatsbetrieben zeichnet sich das Aufgabenspektrum eines Managers unter marktwirtschaftlichen Bedingungen durch eine ausgesprochene Vielfalt aus. In einer empirischen Studie von Mahoney (Mahoney, Jerdee et al., 1965) wurde einmal versucht, Funktionskategorien zu schaffen und deren relative Zeitanteile zu ermitteln. Die Ergebnisse sollen hier nur als erste Orientierung dienen:

Tabelle 1: Aufgaben des Managements

Aufgaben des Managements: (Aktivitäten und Zeitbelastung einer empirischen Studie von Mahoney u.a.)

Managementfunktion	relativer Zeitanteil am gesamten Arbeitstag (in %)
Führen, Anleiten, Entwickeln von Mitarbeitern	28,4
Planung (Ziele, Regeln, Programme)	19,5
Koordination (Kommunikation mit Managern gleicher/höherer Ebene und anderen Abteilungen)	15,0
Beurteilung von Vorschlägen, Leistungen, Personen	12,7
Informationen sammeln, aufbereiten, auswerten	12,6
Verhandeln mit Kunden, Lieferanten, Behörden, Gewerkschaften	6,0
Personalauswahl, Einstellung, Beförderung, Versetzung	4,1
Repräsentation, Vorträge, Öffentlichkeitsarbeit	1,8
(wegen Auf- bzw. Abrundens keine 100 %)	

Ein informatives Einordnungsschema für die Rollen des Managements unter marktwirtschaftlichen Bedingungen hat Mintzberg (1973) vorgeschlagen. Er differenziert die Rollen des Management in drei Kategorien:

- a) interpersonelle Rollen,
- b) informationsbezogene Rollen,
- c) Rollen als Entscheidungsträger.

Abbildung 1: Managementrollen nach Mintzberg

Managementrollen

– Vorbild	}	Gestaltung interpersoneller Beziehungen
– Integrator		
– Führer		
– Informationssammler	}	Gestaltung informationeller Beziehungen
– Informationsverteiler		
– Sprecher und Repräsentant gegenüber externen Gruppen		
– Unternehmer	}	Entscheidungsträger
– Problembewältiger/ Krisenmanager		
– Ressourcenzuteiler Verhandlungsführer		

Diese Rollendifferenzierung macht deutlich, daß Manager so etwas wie das Nervenzentrum eines im Wettbewerb stehenden Unternehmens bilden. Den damit verbundenen Aufgaben können sie nur gerecht werden, wenn sie über ein entsprechendes Fähigkeitsprofil verfügen.

Während aufgrund der Dominanz operativer Funktionen bei den Leitern der alten Staatsbetriebe insbesondere fachliche Fähigkeiten im Vordergrund standen – sofern die Leitungspositionen nicht ausschließlich politisch besetzt wurden –, ergibt sich unter marktwirtschaftlichen Bedingungen eine Verschiebung des Anforderungsprofils. Natürlich spielen auch hier fachliche Qualifikationsaspekte eine wichtige Rolle. Neben sie treten aber mit mindestens gleicher oder größerer Bedeutung Aspekte der methodischen und der sozialen Qualifikation.

Als fachliche Qualifikation sind dabei jene spezifisch technischen, prozeßgebundenen Fähigkeiten gemeint, die für die erfolgreiche Ausführung von Arbeitsprozessen unbedingt erforderlich sind – im Sinne des Kennens und Anwen-

denkönnens von Verfahren im Bereich der sachbezogenen Aufgabenerfüllung (z.B. Kostenrechnung, Investitionsrechnung, Qualitätskontrolle, Werbung).

Zur methodischen Kompetenz gehören die Fähigkeiten zur Informationsintegration und -interpretation, zur Problemstrukturierung und zum ganzheitlichen Denken. Es handelt sich um extrafunktionale Fähigkeiten, die nicht auf konkrete technische Arbeitsprozesse bezogen sind, sondern auf deren organisatorische und soziale Zusammenhänge.

Von besonderer Bedeutung für die Aufgabenerfüllung von Führungskräften ist deren soziale Qualifikation. Hierzu zählen die Befähigung zur Kommunikation, zur Kooperation, zur Handhabung von Konflikten, d.h. ganz allgemein: zur Führung von Mitarbeitern. Dementsprechend können unter dem Begriff der sozialen Qualifikation auch Fähigkeiten und Eigenschaften eingeordnet werden, wie Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft etc.

Mit steigender hierarchischer Ebene nimmt die Bedeutung fachlicher Qualifikationen gegenüber der methodischen und der sozialen Qualifikation ab. Der Top-Manager ist - fachlich gesehen - nicht Spezialist, sondern Generalist. Er ist Promotor von Veränderungen, Lenker und Koordinator.

In marktwirtschaftlichen Systemen bestehen siebzig Prozent der Tätigkeit einer Führungskraft aus Kommunikation. D.h. der Erfolg eines Unternehmens hängt weitgehend von der Fähigkeit seiner Führungskräfte ab, sich mit Interessenträgern innerhalb und außerhalb der Unternehmung zu verständigen, Mitarbeiter zu motivieren, Grundlagen für Zusammenarbeit zu schaffen. Gerade aber bei dieser Fähigkeitskategorie wiesen die Leitungskräfte der ehemaligen volkseigenen Betriebe der DDR zum Teil erhebliche Defizite auf.

Damit stellt sich die Frage nach den Merkmalen der besonderen Situation des Transformationsprozesses und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Führungskräfte und den von ihnen wahrzunehmenden Rollen.

3 Die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß

Einleitend wurde die Auffassung vertreten, daß der Transformationsprozeß des Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft keinen evolutionären, sondern einen revolutionären Prozeß des Wandels darstellt. Das bedeutet,

- daß der Rückgriff auf Erfahrungen der Vergangenheit keine Hilfestellung für die Bewältigung der Gegenwart bietet,

- daß konsensorientierte Prozesse der Erfahrungssammlung durch kleine Schritte auf der Basis von Versuch und Irrtum wegen der fehlenden gemeinsamen Erfahrungsbasis nicht möglich sind,
- daß strategische Überlegungen von vielen Zweifeln belastet sind und in konfliktreicher Atmosphäre bestehen müssen.

Die hier zugrundeliegende These lautet daher, daß das Management erwerbswirtschaftlicher Unternehmen im Rahmen eines Transformationsprozesses des Wirtschaftssystems nicht nur andere Qualifikationen erforderlich macht, als sie in einem planwirtschaftlichen System verlangt werden, sondern auch andere als in einem relativ stabilen marktwirtschaftlichen System.

Der Prozeß des Wandels in der Transformation ist durch ein besonderes Maß an Unsicherheit, Komplexität und zum Teil auch Dynamik der Umwelt gekennzeichnet. Er erfordert daher in besonderer Weise innovative Entscheidungen. Es ist ein Denken gefragt, das sich nicht auf die Anwendung erlernbarer Methoden und Inhalte konzentriert, sondern das mit der Ambivalenz jeder Art von Veränderung in Form von Chancen und Risiken umzugehen weiß. Das heißt auch, daß eine bloße Annäherung an Konzeptionen und Praktiken des westlichen Management den Anforderungen des Transformationsprozesses nicht genügen kann.

Natürlich muß auch der West-Manager mit Unsicherheit umgehen können; er muß risikofähig sein. Es stehen ihm aber in der Regel ausreichend viele relativ stabile Parameter in seinem Entscheidungsfeld zur Verfügung. Es ist aktuell geradezu ein Kriteklement in der Diskussion über die Herausforderungen des europäischen Einigungsprozesses, daß deutsche Manager - und sicher gilt dies nicht nur für deutsche - zuviel Routine darin erworben haben, Absicherungsmaßnahmen gegen Unwägbarkeiten zu entwickeln, um Risiken auszuschalten.

Mit etwas Mut zur Vereinfachung kann man daher die Bedeutung der Mintzbergschen Managementrollen in den Situationen der Planwirtschaft, der Marktwirtschaft und des Transformationsprozesses wie folgt bewerten:

Abbildung 2: Rollen des Managements in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase des Wirtschaftssystems

	Planwirtschaft	Transformation	Marktwirtschaft
Interpersonelle Rollen			
Vorbild	+	++	+
Führer	-	++	++
Integrator	-	++	+
Informationsrollen			
Info-Sammler	+	++	++
Info-Verteiler	+	+	+
Informand	-	+	++
Entscheidungsrollen			
Unternehmer	-	++	++
Krisenmanager	-	++	+
Ressourcenverteiler	++	+	+
Verhandler	-	++	+

In der Transformationsphase dominieren die interpersonellen Rollen des „Vorbildes“, des „Führers“ und des „Integrators“ sowie die Entscheidungsträgerrollen des „Unternehmers“, des „Krisenmanagers“ und des „Verhandlungsführers“.

Die Bedeutung der interpersonellen Rolle, und mit ihr der sozialen Qualifikation der Führungskräfte, liegt auf der Hand. Der Transformationsprozeß schafft für alle Mitarbeiter eine Umbruchsituation und ist für die meisten damit verbunden, daß sich Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und auch das soziale Umfeld der Arbeit zum Teil traumatisch ändern, um dem Leistungsdruck des Wettbewerbs gerecht werden zu können. Die drohende Gefahr des Arbeitsplatzverlusts erzeugt verständlicherweise Verunsicherung und bremst die Bereitschaft, sich auf die Risiken und Chancen des Wandels einzulassen. Arbeiten müssen neu organisiert und besser koordiniert werden, unnötiger Verzehr von Ressourcen muß vermieden werden. Die als Reaktion auf das System der Planerfüllung entwickelten Fähigkeiten des „Tarnens und Täuschens“ müssen durch die Bereitschaft ersetzt werden, individuelle Kreativität zur qualitativen Verbesserung von Produkten und Leistungsprozessen einzusetzen. Dies zu erreichen sind genuine Führungsaufgaben, die nicht durch autoritären Führungsstil sichergestellt werden können. Andererseits verlangen gerade verunsicherte

Mitarbeiter eine straffere Führung als selbstbewußte, sich ihrer Sache und ihres Wertes sichere Mitarbeiter. Wer nie Erfahrungen sammeln konnte, was es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, wird die damit verbundenen Belastungen und Risiken zu meiden suchen. Trotz aller Unsicherheiten gilt es, keine Panikstimmung entstehen zu lassen, sondern Aufbruchstimmung zu erzeugen und zu nutzen.

Derart komplex sind Führungssituationen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen im allgemeinen nicht; es sei denn in existenzgefährdenden Krisensituationen; aber selbst dann sind zumindest im Unternehmensumfeld meist mehr stabile Planungselemente enthalten als im Transformationsprozeß.

Die Rolle des Führers schließt dabei die des „Vorbildes“ und des „Integrators“ ein. Führungskräfte können ihrer Führungsfunktion gerade in Krisenzeiten nur dann gerecht werden, wenn sie als Vorbilder in bezug auf die Bewältigung der von den Mitarbeitern zu erfüllenden Anforderungen dienen. D.h., sie müssen hinsichtlich ihrer Einsatzbereitschaft, ihrer Loyalität gegenüber den Zielen des Unternehmens, ihrer Belastbarkeit, Verlässlichkeit etc. den Mitarbeitern ein Beispiel sein. Sie müssen darüber hinaus in der Lage sein, die aus Unsicherheit, unterschiedlicher Betroffenheit bzw. Belastung, Meinungsverschiedenheiten über einzuschlagende Wege etc. resultierenden Konflikte durch Integrationsleistungen im Sinne der Unternehmensziele zu handhaben, die einzelnen Mitarbeiter in die Arbeitsgruppen einzubinden und die Arbeitsgruppen zu Teams zu machen, die getragen sind von dem Bewußtsein, am gleichen Strang zu ziehen, bzw. im gleichen Boot zu sitzen.

Auf die Frage, wie diese Führungsaufgaben im Rahmen des Transformationsprozesses zu leisten sind, haben wir wenige Antworten. Wir wissen nicht, welches Ausmaß an Entscheidungsdelegation oder Partizipation hilfreich ist, welche Handlungsspielräume den Mitarbeitern eingeräumt werden können oder müssen. Dies wird von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche verschieden sein, immer abhängig von der Qualifikation der Mitarbeiter, ihrer Einsatzbereitschaft und ihrer sozialen Integration. Führungskräfte müssen daher ein sehr gutes Situationsgefühl entwickeln und den Mut zum Experiment besitzen. Von den Entscheidungsträgerrollen sind insbesondere die des „Unternehmers“, des „Krisenmanagers“ und des „Verhandlungsführers“ von Wichtigkeit. In der Rolle des Unternehmers müssen Führungskräfte Ziele setzen und ihren Mitarbeitern vermitteln, bezüglich des Ressourceneinsatzes kurzfristige, aber auch langfristige Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen und als Promotoren der von ihnen für richtig gehaltenen Strategien auf ihre Mitarbeiter, aber gegebenenfalls auch auf ihre Vorgesetzten, einwirken.

Krisenmanagement zwingt zu schneller Reaktion, ohne dabei ganzheitliche Aspekte zu vernachlässigen, und ist nur erfolgreich, wenn es auch gelingt,

Durchsetzungskraft für die erforderlichen Maßnahmen zu entwickeln bzw. Akzeptanzwiderstände abzubauen.

Letzterem dient auch die Rolle des Verhandlungsführers, die, nach innen gerichtet, Ähnlichkeiten mit der des Integrators hat und, nach außen gerichtet, die Funktion erfüllt, Unterstützung zu aktivieren.

Auch die Entscheidungsrollen können nur dann mit Erfolg wahrgenommen werden, wenn die Führungskräfte über ausreichende soziale Qualifikation verfügen.

Das Ausmaß der Erfolgsträchtigkeit der einzelnen Rollen der Führungskräfte im Transformationsprozeß kann sich dabei zum einen mit der Veränderung der Wettbewerbsstärke des Unternehmens im nationalen und internationalen Vergleich, zum anderen aber auch mit dem Ablauf des Transformationsprozesses selbst ändern. Einige auf diese Veränderungen bezogene sehr robuste Hypothesen sind in der folgenden Abbildung zusammengestellt:

Abbildung 3: Managertypen im Transformationsprozeß

Phase des Transformationsprozesses Wettbewerbssituation	frühe Phase	späte Phase
günstig	Unternehmer/ Entrepreneur	Optimierer/ Verteidiger
ungünstig	Pionier/ Missionar	Sanierer/ Liquidator

Worauf sollten also Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit richten, um den Herausforderungen des Transformationsprozesses gerecht werden zu können?

4 Orientierungs-, Planungs- und Steuerungsgrundlagen für die Bewältigung des Transformationsprozesses

Die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften im Rahmen des Transformationsprozesses sind

- a) die Reduktion der Unsicherheit auf ein von der Mehrheit der Mitarbeiter akzeptiertes Ausmaß und - davon abhängig -
- b) die Schaffung ausreichender Motivation, um mit den Problemen des Wandels fertig zu werden.

Um die Unsicherheit auf seiten der Mitarbeiter reduzieren zu können, müssen diese zum einen

- Vertrauen in die fachliche Kompetenz ihrer Führungskräfte gewinnen können und zum anderen
- sich mit dem Wertesystem, das dem Handeln der Führungskräfte zugrunde liegt, identifizieren können.

Vertrauen in die fachliche Kompetenz wird dann gegeben sein, wenn es gelingt, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln,

- daß das Unternehmen eine realistische Strategie verfolgt, d.h. eine, die auf einem seriösen Abgleich von Chancen und Risiken des Marktes einerseits und von Stärken und Schwächen des Unternehmens andererseits beruht, und
- daß die Führungskräfte in der Lage sind, diese Strategie zu verfolgen.

Da diese Strategieumsetzung nach den bisherigen Erfahrungen nicht ohne erhebliche Belastungen der Mitarbeiter - bis hin zur Arbeitslosigkeit - möglich sein wird, wird deren Bereitschaft, sich hierfür zu engagieren, nur zu erreichen sein, wenn sie sich mit dem Wertesystem des Unternehmens identifizieren können. Dieses leitet sich ab aus den für die Leitungsorgane des Unternehmens geltenden ethischen Prinzipien und bildet die Grundlage für die Definition von Unternehmenszielen. Aus ihm ist für die Mitarbeiter ihr eigener Stellenwert als Organisationsmitglieder zu ersehen wie auch die Ausrichtung der Unternehmensentwicklung. Von der Akzeptanz und der erfolgreichen Vermittlung des Wertesystems hängt es ab, ob es gelingt, bei den Mitarbeitern Verständnis für das Handeln der Führungskräfte und für den Sinn von Anpassungsmaßnahmen zu erreichen. Es bestimmt auch, ob die Mitarbeiter freiwillig zur Übernahme von Belastungen, aber auch von Verantwortung bereit sind.

Aufgrund der Unsicherheiten des Transformationsprozesses und seiner Komplexität besteht auf seiten der Mitarbeiter ein besonderer Orientierungsbedarf, d.h. zum einen ein Bedarf an Visionen, an Leitbildern bzw. Zielen, zum anderen ein Bedarf an Transparenz, an Kommunikation. Der Gestaltung des Kommunikationssystems kommt daher eine zentrale Rolle zu. Erst durch Kommunikation wird es möglich, den Mitarbeitern Klarheit über die Unternehmensziele und Einsicht in die ökonomischen Fakten zu verschaffen und damit die Grundlage für ihre Identifikation und Motivation herzustellen. Angesichts der Erfahrungen mit Kommunikationsprozessen in der Vergangenheit erscheint es

dabei wichtig, der informellen Kommunikation die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken wie der formellen.

Ein weiterer Aspekt, der mit den genannten in engem Zusammenhang steht, ist das Qualifikationsmanagement. Es ist deutlich geworden, daß der Transformationsprozeß besondere und neue Qualifikationen von Mitarbeitern und Führungskräften verlangt. Von den Mitarbeitern wird in erster Linie zu fordern sein, daß sie sich eigenverantwortlich um die Realisierung hochproduktiver Leistungsprozesse und hochqualitativer Produkte und Dienstleistungen bemühen, von den Führungskräften, daß sie den Mitarbeitern die Gelegenheit dazu geben, indem sie ihnen Entscheidungsspielräume verschaffen, ihnen die Ziele der Aufgabenerfüllung vermitteln, sie ausreichend informieren und qualifizieren. Dies bedeutet auch, daß die Führungskräfte zu einer neuen Interpretation ihrer Entscheidungsträgerrolle kommen müssen, die dadurch gekennzeichnet ist, daß sie die betroffenen Mitarbeiter in wesentlich stärkerem Maße als in der Vergangenheit zu Beteiligten macht.

Natürlich sind solche Umstellungen nicht „über Nacht“ zu realisieren. Mitarbeiter, die gewöhnt sind, weisungsgebunden zu arbeiten, können mit Eigenverantwortung nur langsam umgehen und Gleiches gilt für Führungskräfte, die in der Vergangenheit lediglich angewiesen haben und nun führen sollen.

Es kann daher hilfreich sein, alte Aufgabengebiete neu zu strukturieren, um

- unnötige Führungsebenen abzubauen und
- neue Führungsstrukturen zu schaffen.

Der Abbau von Führungsebenen mit dem Ziel flacherer Hierarchien ist aktuell auch in den entwickelten marktwirtschaftlichen Systemen des Westens unter dem Schlagwort „Lean Management“ ein viel diskutierter Ansatz, um eine höhere Effektivität der Leistungsprozesse durch Kosteneinsparungen und Beschleunigung der Durchlaufzeiten zu erreichen. Der Transformationsprozeß bietet zum einen die Chance, solche flachen Strukturen von vornherein einzuführen, zum anderen können diese sich als sehr hilfreich für die Bewältigung des Transformationsprozesses erweisen. Sie eröffnen auch den Weg zu flexibleren Organisationsformen der Leistungserstellung. Zu denken ist hier insbesondere an Projektgruppenarbeit, die gerade in der Transformationsphase eine wichtige Funktion erfüllen kann, weil sie

- a) die Mitarbeiter an die Situation eigenverantwortlicher Aufgabenerfüllung heranführt und sie mit Prozessen der Einflußnahme vertraut macht,
- b) das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter anhebt und Führungspotentiale bei den Mitarbeitern deutlich macht,
- c) bei einem Mangel an geeigneten Führungskräften in gewissen Grenzen substitutiv wirken kann, weil Mitarbeiter in solchen Teams Führungsaufgaben

nur zeitweilig übernehmen, ohne daß damit eine hierarchische Festlegung erfolgt. Hier können sich dann geeignete künftige Führungskräfte herauskristallisieren.

Das Identifizieren geeigneter Führungskräfte in einem Top-Down-Prozeß ist - gerade in einem Transformationsprozeß - vielleicht die verantwortungsvollste Aufgabe für Führungskräfte der oberen Ebene. Es hat sich bei der Privatisierung der alten Staatskombinate in der ehemaligen DDR zum Teil als schwerwiegendes Hemmnis für den Transformationsprozeß erwiesen, daß zu viele alte Führungskräfte in ihren Positionen verblieben. Damit soll nicht gesagt sein, daß der Transformationsprozeß grundsätzlich von einem Prozeß des Austausches *von Führungskräften begleitet sein sollte*. Es muß aber sehr sorgfältig überprüft werden, ob die durch das planwirtschaftliche System sozialisierten Führungskräfte in der Lage und gewillt sind, den Transformationsprozeß erfolgreich zu managen.

Wir besitzen keine Erfahrungen über den Transformationsprozeß eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. Er ist nicht nur für die betroffenen Menschen im Osten Deutschlands eine Herausforderung, sondern auch für die in einer Marktwirtschaft groß gewordenen Bürger des westlichen Teils, zum einen, weil auch das marktwirtschaftliche System stetiger Verbesserung bedarf und der Transformationsprozeß Chancen hierzu bietet, zum anderen, weil es sich um einen Prozeß handelt, dessen Konfliktpotential beherrschbar bleiben muß. Die durch eine friktionsreiche Transformation verursachten Kosten *müßten von allen getragen werden*.

5 Literatur

- Förster, W., Erdmann, K. (1975). DDR, Besonderheiten des betrieblichen Personalwesens in volkseigenen Betrieben. HdP hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart, Poeschel, Sp. 764-777.
- Ladensack (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP Sonderband 1990, München, Hampp, S. 85-95.
- Mahoney T.A., Jerdee T.H. et al. (1965). The job(s) of management. In: IR, Nr. 2, 4/1965, S. 97-110.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc.
- Münch (1990). Das Selbstverständnis von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft. In: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP Sonderband 1990, München, Hampp, S. 103-110.
- Staehe, W.H. (1991). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Aufl., München, Vahlen.